



Filière: Audit et Contrôle de Gestion

Rapport de Stage d'approfondissement sous le thème :

Tableau de bord, outil de prise de décision : Essai de conception au sein de la société ERG CONSERVE du Groupe KING PELAGIQUE

Période de stage : Du 20 mai au 20juin 2022

Réalisé par :

AZKAI Salma Étudiante en 4ème année à l'ENCG Dakhla

Sous l'encadrement de :

Pr. HANTEM Aziz : ENCG DAKHLA (Encadrant pédagogique)

M. Ait Manssour Radouane : Le contrôleur de gestion De l'ERG CONSERVE (Encadrant professionnel)

Année universitaire 2021-2022





Dédicace :

JE DEDIE CE MEMOIRE A :

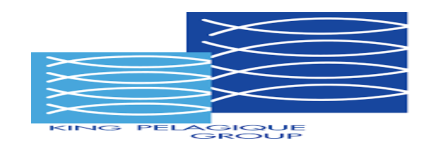
Mes parents

En témoignage de ma reconnaissance envers le soutien, les sacrifices et tous les efforts qu'ils ont fait pour mon éducation ainsi que ma formation

Mes chers frères, et mes chères sœurs

Pour leur affection, compréhension et patience

Et tous ceux qui ont une relation de proche ou de loin avec la réalisation du présent mémoire.





Remerciement :

Avant d'entamer la rédaction de ce rapport, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et à prouver l'expression de mes grandes estimes à tous ceux qui ont contribué d'une manière directe ou indirecte de près ou de loin à la mise au point et à l'élaboration de ce petit travail.

Tout d'abord, je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance à M.HANTEM Aziz, mon encadrant pédagogique pour ses précieux conseils et soutien, son suivi et ses conseils, ainsi que ses commentaires lors de la préparation et de la rédaction de ce rapport de stage.

Je tiens à remercier également M.EL AMRANI Mohammed et Mme.BOUCHAF Ouafae pour leur présence, conseilles et leur temps ayant consacré pour ma soutenance, aussi tout le corps professoral et administratif de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Dakhla pour leurs efforts et leurs orientations qui m'ont été d'un grand apport.

Mes remerciements sont aussi adressés à toute l'équipe du groupe KING PELAGIQUE pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant ce court séjour.

Plus précisément, je tiens à remercier sincèrement :

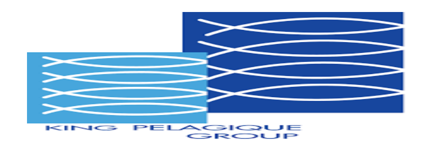
Mr Chami Reda, le directeur général groupe KING PELAGIQUE pour m'avoir accueillidans l'entreprise.

Mr Radouane Ait Manssour, le contrôleur de gestion et mon encadrant professionnel pour m'avoir, pris en charge, confié des tâches, conseillé et pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette période de stage.

Finalement, j'espère que ce rapport serait à la hauteur des efforts déployés en vue de sa réalisation.

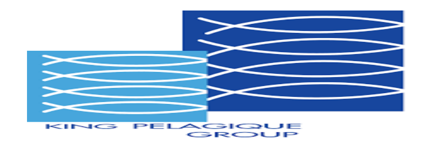


Liste des tableaux et figures :


KING PELAGIQUE
GROUP


المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير-الداخلة
ÉCOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION - DAKHLA

Sommaire :





Introduction générale :

Les sociétés et les entreprises vivent aujourd'hui dans un environnement en constante mouvance, l'évolution connue sur les différents marchés a fait que les entreprises sont rentrées dans une nouvelle guerre de compétitivité caractérisée par une montée du risque, une concurrence grandissante et une clientèle de plus en plus exigeante. Cela a fait que le souci primordial pour les entreprises, est de concilier compétitivité et rentabilité.

Pour relever ce défi, les sociétés étaient contraintes d'élargir leurs conceptions traditionnelles de la gestion. C'est ainsi que le contrôle de gestion a fait son entrée. Historiquement, le contrôle de gestion a fait son apparition dans les grandes entreprises pour répondre à une double exigence :

- S'assurer que les ressources qui sont obtenues sont utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.
- Assurer la cohérence et la coordination des structures devenant de plus en plus complexes.

Plus qu'une méthode de gestion, le contrôle de gestion est devenu un instrument privilégié de l'information, un avantage concurrentiel, un levier de maintien et d'accroissement de la compétitivité. L'un des éléments importants du contrôle de gestion est le tableau de bord qui peut être défini comme un instrument de gestion. A ce titre, il répond à des besoins d'information, de contrôle et d'anticipation. Cet outil est devenu de nos jours, indispensable pour les entreprises pour s'évaluer et aussi un atout d'évolution et d'amélioration continue. C'est le cas de la société ERG CONSERVE du groupe KING PELAGIQUE qui est un groupe opérant dans le secteur de la pêche, il est fondé en 1994 avec plus de 20 ans d'expérience .Il regroupe huit entreprises. Parmi lesquelles sa filiale la société ERG CONSERVE qui est créée en 2011 pour mettre en service les chaines de production dédiées à la conserverie de Poisson. Elle met à dispositions des clients deux gammes des produits préparés avec des ingrédients de première qualité. S'inscrit dans une démarche de constante évolution et d'un professionnalisme sur le plan de la qualité du management, c'est ainsi que le contrôle de gestion revêt une importance primordial au sein de cette société, certainement pour préserver l'image d'une entreprise gérer d'une façon professionnelle, le tableau de bord tient une place importante chez ERG CONSERVE, en permettant à chaque direction d'avoir des indicateurs clés, qui permettent une vision claire sur la santé de chaque processus mais aussi en

permettant d'anticiper les défaillances et ainsi y remédier le plutôt possible. Ainsi, la curiosité de développer mes connaissances en termes de contrôle de gestion et l'importance que revêt le tableau de bord au sein de l'ERG CONSERVE, ont été la motivation du choix de ce thème pour mon rapport à savoir : «Tableau de Bord facteur de prise de décision : Essaye de la conception au sein de la société ERG CONSERVE du Groupe KING PELAGIQUE» selon le plan suivant :

- Le premier chapitre traitera de la présentation détaillée du groupe KING PELAGIQUE et sa filiale ERG CONSERVE.
- Le deuxième chapitre présente les notions de base, les définitions et les étapes suivis pour tout concept à savoir : le contrôle de gestion ; le tableau de bord ….
- Le troisième chapitre sera quant à elle dédiée aux différentes étapes qui ont aboutis à la conception d'un tableau de bord et sa contribution dans la prise de décision de l'ERG CONSERVE.

Chapitre 1 Présentation du GROUPE KING PELAGIQUE et sa filiale ERG CONSERVE :

Le premier chapitre de ce rapport va porter sur une présentation du groupe King Pélagique et de son secteur d'activité, ainsi, qu'une présentation de la société ERG Conserve, filiale du groupe.

Section 1:Présentation du GROUPE KING PELAGIQUE et son secteur d'activité :

King Pélagique est un groupe opérant dans le secteur de la pêche, il est fondé en 1994 avec plus de 20 ans d'expérience. Couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'armement des vaisseaux de pêche RSW (Refrigerated Sea Water ; un système de refroidissement du poisson par eau de mer. Il permet de faire descendre la température du poisson fraîchement pêché de 20 à 1 degré dans un délai allant de 7 à 8 heures. Ce procédé qui utilise l'eau de mer, ne nuit en aucun cas à l'environnement et permet de ramener à quai un poisson d'excellente qualité et qui avait été pêché un à deux jours auparavant.) Jusqu' à la transformation du poisson dans leurs différentes composantes :

- Conserverie,
- Congélation,
- Surimi et plats préparés ;
- Farines et huiles de poisson

La synergie entre les différentes composantes du groupe permet de fabriquer des produits avec une fraîcheur et des qualités organoleptiques uniques. La traçabilité est continue durant l'ensemble des étapes du processus de transformation. (« King Pelagique Group : Présentation | LinkedIn » s. d.)

I - Présentation du secteur de la pêche et de l'aquaculture au Maroc : Secteur dans lequel opère le groupe :

1- La Pêcherie au Maroc :

La richesse biologique des eaux marocaines se compose de trois principales catégories qui sont les ressources pélagiques, les espèces démersales chalutables et celles non chalutables.

Les ressources pélagiques sont constituées d'espèces de poissons vivant en surface ou entre deux eaux. Généralement ces espèces se regroupent en bancs et sont susceptibles d'effectuer des migrations. Elles sont constituées de petits pélagiques groupant les stocks de sardine, de maquereau, de chinchard et d'anchois, ainsi que des grands pélagiques dominés par les stocks des thonidés.

Les petits pélagiques représentent le principal potentiel halieutique du Maroc, puisqu'ils contribuent avec près de 80 % de la production nationale et assurent l'approvisionnement des unités de transformation et du marché de consommation intérieur marocain.

Outre la pêcherie méditerranéenne, quatre types de pêcheries des petits pélagiques se sont développés en atlantique :

- pêcherie du nord (nord de Safi),
- pêcherie du stock A (Safi –Sidi Ifni),
- pêcherie du stock B (Cap Drâa-Laâyoune),
- pêcherie du stock C (Cap Boujdour-Lagouira).

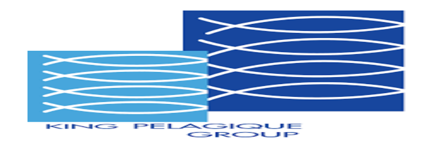
Les pêcheries démersales se caractérisent par la diversité des espèces qui les composent et des techniques de pêche mises en œuvre pour leur exploitation. Ces ressources, moins sensibles aux variations hydro climatiques, présentent cependant un potentiel de production limité.

Toutefois, la grande valeur commerciale de ces ressources a constitué le principal attrait dans l'acquisition de nouvelles unités de pêche, notamment les congélateurs de Céphalopodes et de crevettes et l'introduction de chalutiers côtiers plus performants.

L'augmentation des capacités de pêche déployées d'une manière démesurée sur les ressources démersales, notamment celles céphalopodières, a provoqué l'effondrement de leur stock.

Les espèces démersales se distinguent par leur exigence vis-à-vis de la nature du substrat et de la nature du fond marin qui délimitent souvent leurs aires de distribution. Compte tenu de ces facteurs, les espèces démersales peuvent être classées en quatre groupes :

- Les espèces de fonds rocheux : Ombrines, Mostelles, Congres, Sars, Homards, Dorades, Petits Pagres ;
- Les espèces de fonds sableux : Poissons Plats, Pageots, Grands Pagres, Loups, Mulets, Poulpes, Seiches ;
- Les espèces de fonds durs : Grondins, Roussettes, Chiens De Mer, Merlus Adultes ;
- Les espèces de fonds sableux-vaseux et vaseux : Merlus, Crevettes, Baudroies, Raies, Grandes Soles, Capelans.



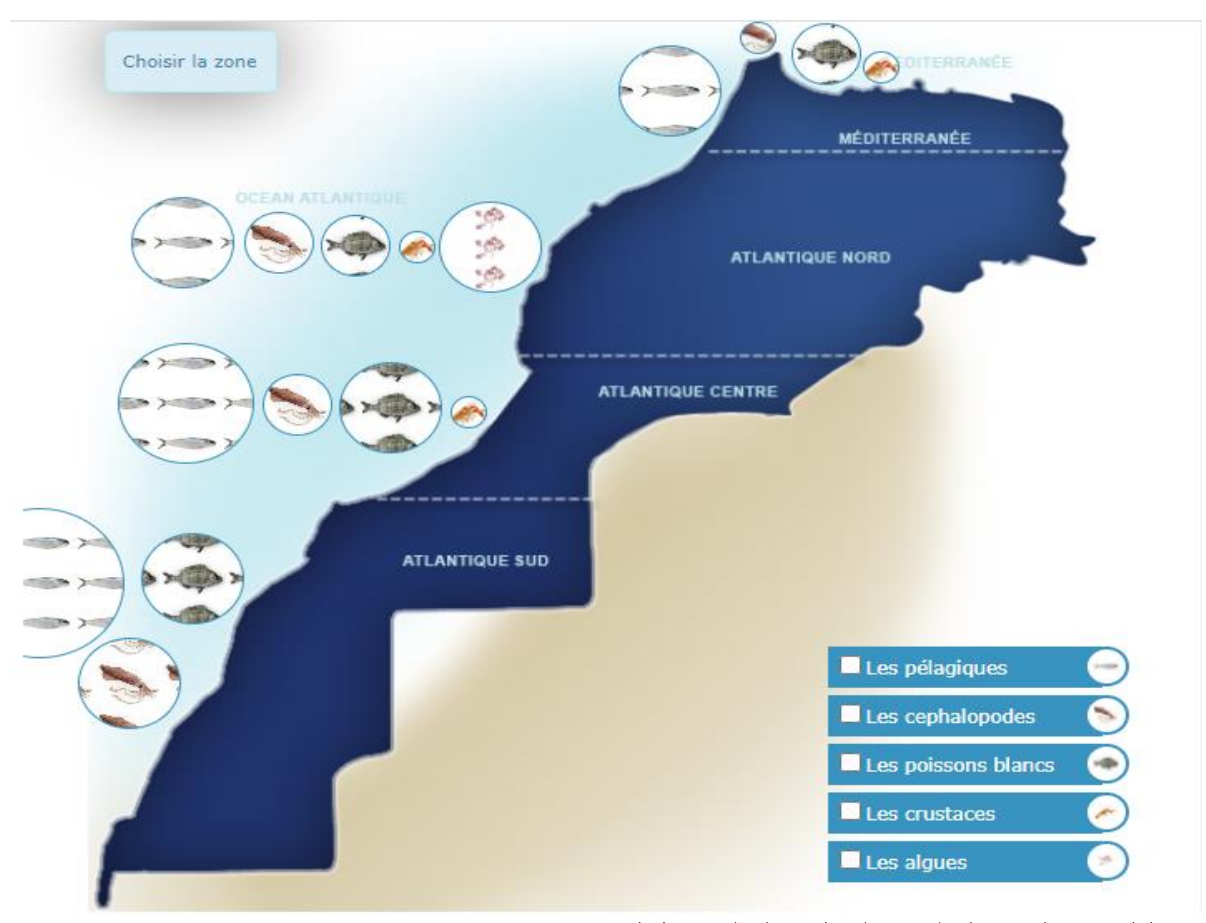


2- Espèces et flotte :

2-1- Les espèces :

La zone économique exclusive du Maroc se caractérise par une grande variété de ressources halieutiques, impliquant près de 500 espèces, dont 60 ont été mises en valeur. Les ressources halieutiques sont réparties sur l'ensemble du territoire. Il est principalement concentré dans le centre et le sud de l'océan Atlantique. Les petits pélagiques représentent l'essentiel des ressources (plus de 80% de la production).

Figure 1: Répartition des ressources halieutiques sur le territoire marocain (« Département de la pêche maritime - Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime - Espèces » s. d.)



Source : Ministre de l'agriculture de la pêche maritime.

2-2- Flotte de pêche nationale

Présente dans toutes les zones de pêche allant de Saidia à Lagouira et dans toutes les pêcheries, la flotte de pêche marocaine opérationnelle en 2011 est très diversifiée. Elle est

composée de trois grandes catégories, à savoir la flotte de pêche hauturière, celle de pêche côtière et la flotte de pêche artisanale :

- **Flotte de pêche hauturière :** Flotte sur laquelle repose l'activité de King Pélagique Group. Elle est rapide à partir de 1973 grâce aux encouragements de l'Etat. Elle est composée principalement de chalutiers congélateurs construits en acier, de longueur supérieure à 24 mètres et d'un tonnage supérieur à 150 TJB. Le nombre des navires de pêche hauturière, immatriculés à fin 2011, s'élève à 452 unités d'un tonnage global de 147.028 TJB et d'une puissance motrice correspondante de 463.633 CV. Cette flotte est exclusivement orientée vers le marché extérieur.
- **Flotte de pêche côtière :** La flotte de pêche côtière est composée d'unités, dont le tonnage est moins de 150 TJB et d'une longueur hors-tout moyenne entre 16 et 22 mètres, construite localement en bois. Le nombre de navires immatriculés à fin décembre 2011 dans cette catégorie s'élève à 2.562 d'un tonnage de 122.499 TJB et d'une puissance de 731.183 CV. Cette flotte constitue le principal fournisseur du marché local de pêche fraîche et des conserveries.
- **Flotte de pêche artisanale :** La flotte de pêche artisanale est formée de petites embarcations, fabriquées en bois, de 5 à 6 mètres de long, avec un tonnage, généralement, au-dessous de 2 TJB. Elles sont équipées d'un moteur hors-bord, et pratiquent uniquement de la pêche fraîche. La flotte de pêche artisanale opère à partir de 150 sites environ, dont 73 en Méditerranée.

3 - Les activités de valorisation :

L'industrie de transformation et de valorisation des produits de la pêche au Maroc occupe une place distinguée dans l'économie nationale du fait qu'elle traite près de 70% des captures de la pêche côtière et exporte environ 85% de sa production sur une centaine de pays dans les cinq continents. Le tissu industriel du secteur des pêches maritimes est très diversifié et compte, en 2012, 414 unités toutes activités confondues dont la congélation est l'activité dominante suivie du conditionnement du poisson frais et de la conserve du poisson.

Tableau 1 : Nombre d'établissements agréés par la DIP par type d'activité de valorisation (« Département de la pêche maritime - Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime - Activités de valorisations » s. d.)





Type d'activité	Nombre d'Etablissements agrées par la DIP
Congélation	189
Conserve	48
Semi conserve	34
Conditionnement des poissons frais	58
Conditionnement des coquillages	23
Farine et huile de poisson	25
Décorticage des crevettes	11
Entreposage	13
Autres (Salaison, Fumage, Surimi)	13
Total unités à terre	414
Navires congélateurs	325

Source : Documentation interne de la société.

II - Présentation du groupe King Pélagique :

1- Fiche signalétique du groupe :

Tableau 2 : Fiche signalétique du groupe King Pélagique :

Raison sociale	King Pelagique
PDG	M. Mohamed Zebdi
Date de création	2004
Statut juridique	Société Anonyme
Siège social	234-235 ZI Hay Assalam, Dakhla, Maghreb 73000, MA
Capital social	10 000 000 DHS
Secteur d'activité	Pêche
Activité principale	Pêche maritime, traitement, valorisation et congélation de poissons

Numéros de téléphone	05-28-93-14-45 05-24-43-22-29
Fax	05-28-93-01-97
E-mail	info@kingpelagique.com
Nombre de salariés	1 001-5 000 employés
Chiffre d'affaires	De 500, 000,000 à 1.000.000.000 DH
Site Internet	http://www.kingpelagique.com

Source : Documentation interne de la société.

2- L'activité principale du groupe et ses avantages concurrentiels :

2-1- L'activité principale de King Pélagique Group :

Côté pêche, le quota de pêche 2018 a été réduit à 850 000 tonnes pour protéger la population et lui permettre de se reproduire. Dans ce quota global, Dakhla a représenté au moins 78% des débarquements. La quantité de poisson débarquée est très importante, mais à Dakhla, les opérateurs privés sont également préoccupés par la valorisation du poisson pêché. Lorsque King Pélagique a démarré ses activités, elle comptait 150 employés. En 2018, il y avait 1 560 employés et le nombre de connexions n'a pas augmenté ni même diminué. Cette croissance des effectifs s'explique par le démarrage du processus de valorisation. Auparavant, l'entreprise vendait des sardines entières surgelées et les exportait dans un emballage minimal. Aujourd'hui, les sardines sont déchargées, calibrées, et selon leur qualité et leur taille, sont congelées, mises en conserve ou transformées en filets, poissons simples ou poissons papillons. L'entreprise produit également du surimi de base pour les poissons à l'aspect dégradé. Ainsi, les prises du Roi Pélagique se répartissent en 30 % de surgelés, 30 % de conserves, 30 % de surimi et des plats délicats. Ces plats sont commercialisés dans tout le pays sous des enseignes comme Acima et Carrefour, notamment sous la marque la Marinière.

2-2- Avantages concurrentiels du groupe :

King Pélagique est le leader marocain de la pêche pélagique, et cela n'est pas le fruit du hasard. C'est grâce à des avantages concurrentiels solides que le groupe bénéficie d'une grande compétitivité. Parmi ces avantages concurrentiels on trouve : l'implantation à





proximité directe de la ressource, cet avantage concurrentiel majeur permet au groupe de travailler exclusivement des produits fraîchement pêchés. Ainsi, environ 85% du petit pélagique marocain est prélevé au large de Dakhla, ville où le groupe est installé. En ajoutons que King Pélagique Group possède sa propre flotte de chalutiers, ce qui lui donne le contrôle sur les processus qualité de l'ensemble de la chaîne. En plus, Ses activités de traitement et de transformation (congélation, mise en conserve et fabrication de produits élaborés) s'effectuent toutes dans des installations industrielles récentes.

2.3 Valeurs du KING PELAGIQUE GROUP :

King Pélagique Group est engagé pour le développement économique et social du Sud marocain. Il soutient la création d'emplois et la formation professionnelle.

Conscient des enjeux du développement durable et de la préservation de la ressource, le Groupe pratique une pêche sélective en moyenne profondeur, s'interdisant tout prélèvement à moins de 8 miles marins des côtes (2h30 de mer).



3- Composition du groupe King Pélagique :

King pélagique est un groupe qui se compose de huit sociétés, dont les activités sont complémentaires, ces sociétés ont toutes un statut juridique de type « SARL AU ». Ce groupement constitue une force puisqu'il permet de réduire tous les prélèvements fiscaux, ce qui accroit la rentabilité ainsi que le flux de transactions. Ainsi, le groupe est mieux armé pour investir dans d'autres secteurs plus alléchants, c'est l'exemple de l'investissement du groupe dans le secteur de l'hôtellerie « Hôtel Dakhla Club». En ajoutons que l'entreprise bénéficie d'une position de force quand il s'agit d'effectuer des négociations avec des partenaires externes. Les huit sociétés composant le groupe ainsi que leurs activités sont présentées dans le tableau ci-dessous :

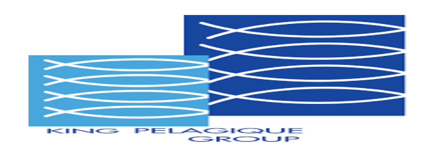




Tableau 3:Les sociétés du groupe et leurs activités.

Société	Activité
BENIS PECHE	• Pêche avec les bateaux, des sardines et des maquereaux.
GOLD SEA FISH	S'occupe de la matière première : • Tri de la matière première (sardines etc.) en la classant par type de produit et en tant que 1er, 2ème ou 3ème choix par degré de qualité et des critères prédéfinis. • Traitement de la matière première
KING TRAITEMENT	• Le traitement et la congélation de la matière première
ERG CONSERVE	• L'exploitation d'usines de traitement et de conservation des produits de la mer, l'armement, l'affrètement et l'exploitation de bateaux de la pèche
ERG DELICE	• Achat de filets de sardine • Transformation de filets de sardine en des boulettes • Vente locale et export des boulettes de sardine
PROTEIN AND OIL INDUSTRY	• Valorisation des déchets de poissons en faisant des bio déchets (Tête, peau, arrête centrale, pertes et invendus) de la farine alimentaire destinée notamment aux crevettes d'élevage • Assure l'extraction de l'huile du poisson riche en Oméga 3. Puis, destinée au raffinage par les industriels de la parapharmacie.
BENIS PELAGIQUE	• Commercialisation de tous produits de la mer, import-export. • Participation directe ou indirecte dans toute société ayant un objet similaire.
PROTEIN PELAGIC	• La commercialisation, l'importation, l'exportation, la distribution, et le transport de tous les sous-produits et

	coproduits de pêche

Source : Documentation interne de la société.

4- **Le site de production :**

KING PELAGIQUE GROUP dispose d'un site de production dont la superficie est de 38 000 m², le Site est composé de plusieurs unités allant de la congélation de poissons jusqu'à la production de produits élaborées en passant par la production de conserve et de farine.

L'objectif de la stratégie d'intégration verticale mené par le groupe est d'offrir aux clients le meilleur rapport qualité/prix.

Section 2:Présentation de la société ERG CONSERVE :

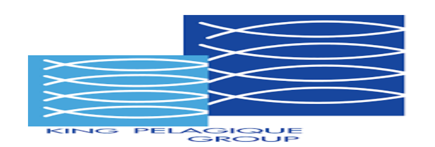
ERG CONSERVE est une filiale du Groupe **KING PELAGIQUE,** crée en 2011 pour mettre en service les chaines de production dédiées à la conserverie de Poisson.

Elle met à dispositions des clients deux gammes des produits préparés avec des ingrédients de première qualité.

I. Fiche signalétique de la société

Tableau 4 : Fiche signalétique de la société ERG Conserve

Raison sociale	ERG CONSERVE
PDG	M. Mohamed Zebdi
DG	Réda CHAMI
Date de création	2012
Statut juridique	SARL AU
Siège social	234-235, Quartier Industriel Hay Salam - Dakhla (M)
Capital social	100 000 DHS





Secteur d'activité	Pêche
Activité principale	L'exploitation d'usines de traitement et de conservation des produits de la mer, l'armement, l'affrètement et l'exploitation de bateaux de la pèche
Numéros de téléphone	+212 5289-31445
Fax	05-28-93-01-97
E-mail	ergconserves@gmail.com
SIREN	843 746 132
Nombre de salariés	2500-3000
Chiffre d'affaires 2020	391 177 000DH
Certification	BCI, IFS, BRC, FOS
Site Internet	http://www.kingpelagique.com

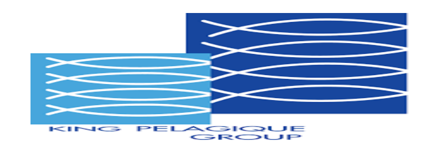
Source : Documentation interne de la société.

II. Marques de la société ERG Conserve :

Le tableau ci-dessous présente les marques propres à la société :

Tableau 5 : Les quatre marques de la société ERG Conserve.

	Omega	**Karma**	**La marinière**	**César**
Présentation	Boîte de sardines Omega, facile à ouvrir dont les ingrédients sont : les sardines, huile végétale/ huile pimentée/ tomate et le sel. Son poids est	Une marque lancée récemment, à l'unité, la boîte de sardines à l'huile végétale au format classique contient 3 à 4 sardines.	Boîte de sardines la marinière, facile à ouvrir dont les ingrédients sont : les sardines,	Boîte de Sardines César est à huile végétale, avec un poids de 125g, fournit la moitié des protéines quotidiennes nécessaires





	de 125g. Omega est l'une des best Sellers au Cameroun et au Togo.	La recette est la conserve de sardines à l'huile végétale épicée (Soya ou Tournesol), son poids est de 125g	huile végétale/ huile pimentée et le sel. Son poids est de 125g. La marinière est destinée au marché Européen.	
Couleur des boîtes	Rouge / Jaune	Rouge / Jaune	Rouge / Jaune	Rouge / Jaune
	Les boîtes Rouges sont celles préférées par les pays d'Afrique Les boîtes Jaunes sont celles préférées par les pays d'Europe et du Moyen-Orient			
Illustration				

Source : Documentation interne de la société.

En plus de ses propres marques déposées, la société ERG Conserve commercialise également des marques clients : Des boîtes de conserve comportant la marque d'une autre société mais dont les sardines qui les remplissent appartiennent au groupe. Parmi les marques client de la société ERG Conserve, il y'a ALTURA, BARAKA, BRAVO, K-CLASSIC, NORMA, PLEIN SOLEIL, ROYALTY, SEA WHALES et SIBLOU.

Le groupe King Pélagique, situé à Dakhla est le leader du conserve au Maroc, ainsi, la société ERG Conserve est la société du groupe, s'occupant de la phase finale de tout le processus du groupe et c'est une société très performante.

III. La structure de la société ERG CONSERVE :

a) La direction générale :

C'est le chef d'entreprise, le directeur général met en œuvre tous les moyens nécessaires pour assurer la pérennité de son établissement. **Il supervise l'intégralité des services et des activités placées sous sa responsabilité**. Son expérience et sa polyvalence lui permettent d'avoir une excellente connaissance du marché, et d'anticiper les tendances à venir sur des échéances de temps variables.

Les missions d'un directeur général concernent l'ensemble des aspects liés à la bonne gestion de son entreprise. Ses prérogatives et ses fonctions l'amènent à :

- Déterminer la stratégie entrepreneuriale ;
- Identifier les objectifs à atteindre ;
- Déléguer les tâches et les responsabilités auprès des services et supérieurs hiérarchiques ;
- Prendre les décisions quant aux possibilités de recrutement et aux licenciements.

En tant que représentant de l'entreprise, il côtoie les partenaires et collaborateurs potentiels. Suivant la taille de la structure, il est en lien direct avec les membres du conseil d'administration. Dans un cadre global, il donne ses directives aux chefs de service.

b) La direction administrative et financière :

Les missions du DAF et de son service consistent à :

- Contrôler la comptabilité, la bonne gestion de la trésorerie et valider la rentabilité de l'entreprise ;
- Développer des outils d'aide à la prise de décision ;
- Valider la solvabilité de l'entreprise, soit sa capacité à rembourser ses dettes ;
- Anticiper la stratégie de développement de l'entreprise et les différents investissements et financement nécessaires ;
- Valider la stratégie ;
- Communiquer avec les services fiscaux et sociaux ;
- Réaliser une veille réglementaire relative au secteur d'activité de l'entreprise ;
- Eventuellement assurer une permanence juridique et sociale et participer à l'administration du personnel.

c) Le service hygiène et sécurité :

Ses missions sont :

- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;
- Veiller à la prévention en matière de sécurité ;

d) Le service contrôle de gestion :

L'objectif principal de ce service est d'assurer le suivi et le contrôle des résultats de la société dans les différentes activités et fonctions. Son rôle est :

- Analyser les données pour alerter en cas d'écarts anormaux par rapport aux résultats attendus ou aux normes lorsqu'elles existent ;
- Collecter des informations concernant les différents budgets prévisionnels (budget de dépenses, trésorerie prévisionnelle / budget d'investissement). Elle veille à leur bonne préparation en collaboration avec les directions concernées et elle veille en principe à l'état des réalisations au fur et à mesure ;
- Le suivi de la performance ;
- La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées.

e) La direction Commerciale & Marketing :

Cette direction s'occupe de :

- Etablir les formats et les ordres de versements pour les clients ;
- Recevoir les bons de commande des clients ;
- Etablir et viser les factures et les bons de livraison ;
- L'établissement des factures et des bons de livraisons ;

f) La direction Technique:

Cette direction est subdivisée en services suivants : « département technique », « utilité », « maintenance », « automatisme ». Elle s'occupe de toutes les taches techniques concernant la production, à cet effet elle :

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production;





• Règle des machines et assurer ses maintenances ;

• Assure la maintenance et l'entretien des véhicules.

g) La direction Qualité :

Elle comprend les services suivants : « recherche et développement », « laboratoire contrôle de qualité », « assurance qualité ». Ses principales missions sont :

• Mettre en place des procédures de travail de chaque structure ;

• Responsable de laboratoire ;

•Assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de la qualité ;

• Contrôler physico chimiquement la matière première, des eaux, des échantillons des produits finis et leur analyses ;

• Représenter l'organigramme auprès des parties externes relatif au système de management et de qualité.

h) La direction Logistique :

Les services de cette direction sont répartis comme suit : « Gestion de stock de matières premières », « Gestion de stock produits finis », « Gestion de stock d'emballages », « gestion des déchets ». Les principales missions de cette direction sont :

• La coordination des activités des magasins ;

• La veille à la bonne tenue des stocks ;

• Le contrôle des différents documents relatifs aux entrées et sorties dans les différents magasins.

i) La direction des ressources humaines :

Parler des ressources humaines, c'est mettre l'accent sur la gestion du potentiel humain d'une organisation. Mais à côté des fonctions de gestion, on ne saurait négliger les tâches d'administration, qui correspondraient plutôt dans le vocabulaire courant au champ des relations sociales ou relations industrielles, et les tâches de communication qui

correspondraient plutôt aux domaines des relations humaines. C'est pourquoi la direction des ressources humaines oriente ses actions autour de trois axes : administrer, communiquer, gérer.

Administrer :

• C'est assurer la sécurité des individus au travail et faire respecter les règles de la législation en vigueur concernant l'hygiène et la sécurité,

• C'est respecter la législation sociale et mettre à jour les documents réglementaires,

• C'est définir, afficher, et appliquer le règlement intérieur de l'entreprise,

• C'est aussi éviter les sources de conflits internes et externes.

Communiquer :

• C'est organiser le dialogue entre les pouvoirs dans l'entreprise (syndicats, dirigeants, niveaux hiérarchiques, partenaires),

• C'est faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de communication interne et externe.

Gérer :

• C'est recruter et insérer les individus en fonction de leurs aptitudes et des besoins de l'organisation,

• C'est améliorer l'efficience du personnel par la formation et l'intégration en fonction des postes et des exigences de l'environnement,

• C'est améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation,

• C'est assurer la rémunération, la promotion des salariés et les plans de carrière,

• C'est concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines, compte tenu des stratégies de l'unité.

j) La direction achats :

Le rôle du responsable des achats est de définir et de mettre en œuvre la stratégie et la politique achats, en accord avec l'environnement et les besoins de l'entreprise.

La mission d'un responsable d'achats implique ainsi de mobiliser ses compétences pour le développement de l'entreprise, notamment à travers la maîtrise des dépenses.

Ainsi, un directeur a pour missions de :

- Définir la stratégie et la politique achats : échanger avec la direction générale pour s'adapter aux objectifs stratégiques, réaliser une veille économique, recueillir les besoins des différents services…
- Manager le service achats : optimiser son organisation, recruter de nouveaux talents, animer et former son équipe…
- Participer aux négociations : accompagner ses équipes sur les dossiers sensibles ou stratégiques, suivre les accords-cadres…
- Piloter les projets achats : assurer un suivi par jalons, mettre en place les processus et outils…
- Suivre les fournisseurs et les performances achats : élaborer un cahier des charges, définir les indicateurs clés de performance, observer l'ensemble des coûts et du budget achats, réaliser un reporting régulier…

Le groupe King Pélagique, situé à Dakhla est le leader du conserve au Maroc, ainsi, la société ERG Conserve est la société du groupe, s'occupant de la phase finale de tout le processus du groupe et c'est une société très performante.

Chapitre 2 : Notions de base de contrôle de gestion et Tableaux de Bord

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le Tableau de Bord est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est un outil de contrôle de gestion qui a pour but de gérer l'activité, d'anticiper les risques et de prendre des bonnes décisions pour une meilleure performance des entreprises.

Mais avant d'aborder notre sujet, il est primordial de faire comprendre les concepts de cette discipline à travers ; au premier lieu une présentation de la fonction du contrôle de gestion

(ses notions de base, sa finalité, sa place…), par la suite, le tableau de bord (notions de base, son utilité, et comment peux l'élaborer…).

Section 1 : Définitions et concepts sur le contrôle de gestion

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marchés, où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. A l'inverse, les entreprises de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voire même à disparaître. La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance. Donc le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise, il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens.

1-Définition du contrôle de gestion

Contrôle : c'est-à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.

Gestion : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Partant de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance »

En effet, le contrôle de gestion évoque un processus de pilotage de la gestion de l'entreprise, pour prendre une analogie classique. C'est la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive.

Il effectue un ensemble des tâches qui aident les responsables à la prise de décision et qui évaluent la qualité de son gestion. Il s'agit donc d'un travail de conseil et d'assurance du contrôleur de gestion pour concevoir, développer et faire fonctionner certains dispositifs





d'information que d'autres personnes utiliseront pour effectuer le contrôle économique des activités placées sous leur responsabilité.

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, on cite parmi : R. N. Anthony ; A. Khemakhem- ; H. Bouquin.

La définition de R. N. Anthony :

Selon Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

En 1988 il ajoute une autre définition «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies».

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autre individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

La définition d'A. Khemakhem :

« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ».

A.Khemakhem insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

La définition de H. Bouquin :

« On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».

Selon H. Bouquin les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoins de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

2-L'importance, rôle et missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleures délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

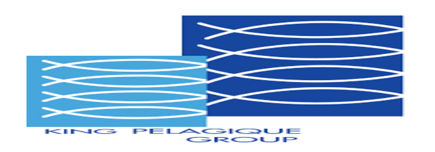
- Au niveau de la prévision : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.

- Au niveau du conseil : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

- Au niveau de contrôle : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.

- Au niveau de la mise au point des procédures : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

- **Les concepts clés associés au contrôle de gestion.**
    - **Le contrôle interne :**





« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde de patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ». (Ordre des experts comptables et comptables agrées `OECCA',1977).

Tableau 6: Une analyse comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion

	Contrôle interne	**Contrôle de gestion**
Leur nature	Un ensemble de sécurités	Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : · Protection du patrimoine · Qualité de l'information · Amélioration des performances · Application des instructions de direction	· Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation · Vérifier si les objectifs fixés sont atteints · Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation
Leurs manifestations	Organisation et mise en place de la procédure	· Budgets : élaboration · Etats budgétaires par centre de coût ou de profit · Production/suivi de l'analyse des résultats.

Source : Consulting, 1986.

- **Audit interne:**

« Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes, l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants »·

L'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière existant.

- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise

- Métier du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois : spécialiste (maîtriser les outils pointus), généraliste (organiser, coordonner les procédures), opérationnel (gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes).

Ce métier concerne les entreprises de tout secteur d'activité. Dans une grande entreprise, les contrôleurs de gestion peuvent être spécialisés (Contrôleur de gestion industriel, commercial, budgétaire) et rattachés fonctionnellement à une cellule centrale de gestion. En PME, le contrôleur de gestion peut assurer en même temps d'autres fonctions (comptables, financières, administratives).

D'une manière générale, le contrôleur de gestion doit :

- Concilier l'idéal et le possible, s'il importe de disposer d'un système d'information suffisamment précis, il convient cependant de ne pas multiplier à l' infini le nombre de variables à prendre en compte, trop d'information tue l'information.
- Définir les procédures qui associent des qualités de présentation et de clarté. En effet le contrôleur de gestion doit garder à l'esprit que ces procédures seront utilisées par des responsables opérationnels n'ayant pas les mêmes compétences que lui.
- Garantir en partie la rationalité de la démarche suivie pour prendre les décisions, à défaut de pouvoir maîtriser absolument la rationalité des choix effectués.
- Informer et former les responsables de l'intérêt de contrôle de gestion, tout en leur fournissant les moyens de l'utiliser effectivement. Il doit faire en sorte que ces

responsables respectent les procédures établies : remplir les formulaires dans les délais requis, faire circuler les données, tenir compte des contraintes de codage.

- Inciter les responsables à jouer véritablement le jeu : s'impliquant-ils réellement dans l'établissement des prévisions afin que les objectifs soient réalistes ? fournissent-ils des informations fiables pour mesurer les résultats ? s'efforcent-ils d'identifier les causes des écarts et prennent-ils des actions correctives à adaptées ?
- Développer une activité de conseil c'est-à-dire apporter aux responsables une aide efficace pour orienter leur réflexion.

- Qualité du contrôleur de gestion :

Compte tenu de sa fonction particulière, le contrôleur de gestion doit posséder certain nombre de qualités.

Du fait qu'il est appelé à être l'interlocuteur de tous les centres de responsabilité. Une formation pluridisciplinaire est vivement souhaitable pour un contrôleur de gestion. Outre qu'il soit contrôleur avec aisance les techniques propres à sa fonction, il doit être initié à toutes les techniques susceptibles d'être utilisées au sein de l'entreprise. Une grande aptitude au dialogue, à la formation, à l'éducation et à l'orientation ne doit laisser aucune place au contrôle au sens de répression.

Le contrôleur de gestion doit avoir une capacité à toute épreuve de synthétiser et de sélectionner les informations afin de ne pas inonder les responsables de chiffres qui, souvent, risquent d'être en conflit et, par conséquent, ne permettent pas de trancher dans une situation donnée. En effet le contrôleur de gestion doit être animé par le souci non pas de la quantité de l'information mais, surtout, par sa qualité comme il vient d'être dit. A la limite, il vaudrait mieux fournir des informations approximatives à intervalles fréquents et récent que des informations précises mais avec des mois, sinon du trimestre de retard .Il faut même anticiper, si cela est possible.

Le contrôleur de gestion ne doit pas identifier au vérificateur mais, au contraire, doit maîtriser les situations, analyser et interpréter les informations, et être responsable de l'assimilation de ces informations par leurs destinataires, à savoir, en particulier, la direction générale de l'entreprise d'une part et ; d'autre part, les différents responsables des centres opérationnels.





3-La mise en place d'un système de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus qui passe par des phases qui simplifient ses tâches pour piloter l'organisation.

- **Phases du contrôle de gestion :**

Le contrôle doit s'exercer avant d'agir (finaliser), pendant l'action (piloter) et après l'action (post-évaluer).

- Finaliser : Définir les buts, les chiffrer et prévoir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie, clarifier les responsabilités et définir les critères de performance en clarifiant les notions d'efficacité et efficience.
- Piloter : Observer le déroulement en cours, faire le point sur la situation présente, anticiper l'avenir pour évaluer ce qu'il reste à parcourir afin de prendre les décisions correctives qui peuvent être nécessaires : soit à l'ajustement des moyens aux situations nouvelles ou soit à la remise en cause des objectifs initialement définis.
- Post-évaluer : Mesurer les performances atteintes et faire progresser l'ensemble du système par apprentissage (ne pas répéter les erreurs et capitaliser les points forts).

- **Le processus du contrôle de gestion.**

Selon ARDOIN MICHEL et SCHMIDT, ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore.

Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs.

Processus du Contrôle de Gestion :

PHASES ETAPES :

- Planification : Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière. Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie :

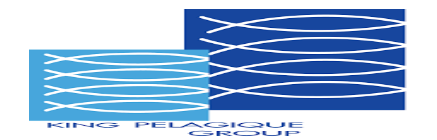
  - Choix des couples produit/marchés
  - Investissement et désinvestissement
  - Organisation et gestion des ressources humaines (GRH)
  - Adaptation de l'outil de production
  - Financement (plan).

- Budgétisation : la phase budgétaire commence à partir de cette politique à moyen terme par la fixation des objectifs induits à court terme, qui découlent des programmes d'action à moyen terme, mais tiennent aussi compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir. L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. C'est le stade de la mise en œuvre :

  - Commerciale
  - Production, achat
  - Humaine
  - Financière, investissement.
  - En évaluant les résultats futurs
  - En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats
  - En modifiant l'exécution et les plans d'action.

- Action et Suivi des réalisations : la phase primordiale qui suit la budgétisation est celle de l'action ou de l'exécution des plans d'action, leur traduction en faits pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit d'atteindre les objectifs :

  - En traduisant les faits en plans d'action
  - En évaluant les résultats futurs
  - En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats
  - En modifiant les exécutions et les plans d'action.





Le processus de contrôle est donc indissociable de la gestion de l'entreprise, il aide à la formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action. Cependant il faut souligner que le processus de contrôle est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle.

La construction d'un système d'orientation de l'action et de la prise de décision se fait grâce à l'utilisation d'outils divers tels que :

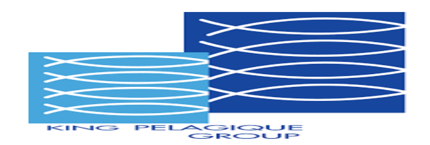
- Les plans à long et moyen terme
- Les études économiques ponctuelles
- Les statistiques extracomptables
- La comptabilité générale et la comptabilité analytique
- La technique des ratios
- Les tableaux de bord
- Le système budgétaire.

L'étape suivante est celle de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires.

Le contrôle de gestion occupe actuellement une place très importante su sein de l'organisation, c'est un instrument de pilotage qui évalue, et analyse les résultats et les performances de l'entreprise, le contrôleur de gestion contrôle la situation des activités et met en place des actions correctives, il dispose d'un ensemble d'outils et de système qui lui permettent de collecter, traiter et fournir les informations nécessaires aux responsable pour la prise des décisions que ça soit stratégique ou opérationnel.

Section 2 : Définition et concepts du Tableau de Bord

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Dans cette section nous commencerons par décrire ce qu'est un tableau de bord, puis nous aborderons quelques indicateurs de ce tableau permettant de mesurer la performance de l'entreprise.





1-C'est quoi un Tableau de Bord ?

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableau de bord, on cite parmi : *Claude ALAZARD* ; *Sabine SEPARI* ; *Abdelhamid EL GADI.*

Selon *Claude ALAZARD* et *Sabine SEPARI* « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer».

Selon *Abdelhamid EL GADI* « Le tableau bord est constitué par un ensemble de renseignements judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée ».

Bref, on peut conclure que le tableau de bord est un outil qui réponde mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

2-L'utilité du Tableau de Bord dans le contrôle de gestion

Le système comptable fournit à l'entreprise des informations globales non triées, ce qui rend la procédure d'élaboration des données comptables lourde et l'obtention des données tardive, c'est dans cette optique qu'intervient le contrôle de gestion en remédiant aux déficiences du système comptable et ce, en proposant un autre système permettant une obtention rapide et fréquente des informations essentielles, ce système est le tableau de bord.

Le tableau de bord peut être donc défini comme étant un système d'information permettant de connaître en permanence et d'une façon rapide, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter l'exercice des responsabilités.

Autrement, le tableau de bord est un instrument d'information à court terme qui permet d'engager rapidement des actions correctives, il est établi dans des délais très brefs, il est centré sur des facteurs clés de gestion et il est construit pour chaque centre de responsabilité.





3-Les rôles du Tableau de Bord :

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.

Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison :

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues.
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

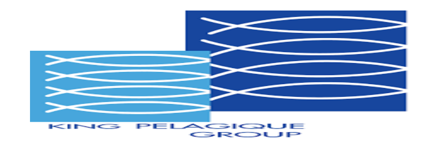
Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.
- Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la





nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur. Il répond donc à une triple question :

- L'état du système et son évolution constatée sont-ils normaux, par référence à l'état et à l'évolution souhaitée ?
- Les délégations s'exercent-elles dans les conditions d'efficacité désirées ?
- Cela va-t-il durer ?

4-Les instruments du Tableau de Bord :

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- L*a conception générale.*

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones.

Tableau 7:la conception générale du tableau de bord

Tableau de bord du centre			
	Résultats	Objectifs	Ecarts
Rubrique 1 · Indicateur A · Indicateur B . . Rubrique 2			

Zone « paramètres Economiques »

Zone « résultats » Zone « objectifs » zone « écarts »

- La zone « paramètres économiques » comprend des différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- La zone « résultats réels » ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité :

-Nombre d'articles fabriqués ;

- Quantités de matières consommées ;

-Heurs machine ;

-Effectifs, etc.

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

-Taux de rebuts ;

-Nombre de retours clients ;

-Taux d'invendus, etc.

A côté de ces informations sur l'activité figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- Des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;

-Des montants de charges ou de produit pour le centre de dépenses ;

- Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.

* La zone « Objectifs » dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).

* La zone « écarts » ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

- **Les instruments utilisés**

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants.

A) Les écarts :

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

B) Les ratios :

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale un ratio respect les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans l'espace qui est significative ;
- il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

C) Les graphes

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de :

- .Histogramme.
- Graphique en `'camembert".

D) Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en oeuvre des actions correctives.

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs.

Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles

5-Les indicateurs du Tableau de Bord pour mesurer la performance des entreprises :

Les entreprises ont cherché à améliorer la mesure de leur performance, soit en utilisant de nouveaux outils d'évaluation de la performance financière, soit en élargissant la performance à des mesures non financières.

✓ Les indicateurs financiers :

La performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investment, chiffre d'affaires, résultat...). Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière.

Le tableau de bord financier se rencontre très fréquemment dans les groupes. Il s'inscrit généralement dans le cadre d'un « reporting de gestion » adossé à la structure opérationnel du groupe.

Ces tableaux de bord financiers présentent les qualités suivantes :

- Ils sont cohérents avec la pression financière à laquelle sont soumis de nombreux groupes, tenus de publier leurs résultats sur une base trimestrielle
- Les indicateurs financiers permettent la circulation d'informations standardisées au sein du groupe, ce qui facilite les comparaisons entre filiales

Mais le tableau de bord financier présente également de sérieuses faiblesses :

- Un sous dimensionnement du pilotage opérationnel : en effet, le tableau de bord financier sert les besoins d'information de la Direction Générale, au détriment des entités locales. Or il devrait avoir dans une entreprise, autant d'outils de pilotage que de niveaux de responsabilité.
- Une absence de déclinaison des indicateurs globaux,
- Une information tardive et peu ciblée.

✓ **Les indicateurs non financiers :**

Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers. Les réflexions sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le balanced scorecard.

6-L’élaboration du Tableau de Bord :

Généralement l’élaboration d’un tableau de bord se passe par quatre grandes étapes :

a. **La définition des objectifs :** Pour cette première phase, il est nécessaire de déterminer les différents objectifs de l'organisation et les missions, objectifs et les domaines d’interventions de chaque manager.

b. **L’identification des facteurs clés de gestion :** Nous identifions et définissons les relations de cause à effet entre les différents paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

c. **Le choix d'indicateurs :** Le rôle d'un indicateur est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion. Pour chaque facteur clé, plusieurs indicateurs sont généralement envisageables.

d. **La mise en place des références :** Afin d'informer les responsables sur les défaillances de leurs plans d'actions et de les avertir des risques de non atteinte des objectifs, les résultats de l'organisation doivent être comparés à des références, ces références peuvent être les suivantes

- Les valeurs cibles : ce sont des objectifs chiffrés et visés qui figurent dans les lettres d'orientation ;

- Les données passées : des données historiques;

- Les normes externes : on compare les unités de gestion (usine, services, agences,...) entre elles, ou bien on se compare par rapport aux concurrents.

- Présentation des indicateurs et mise en place des clignotants : La mise au point finale d'un tableau de bord implique des choix sur les formes sous lesquelles les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est essentielle afin de mettre en place des clignotants et une présentation qui permettent d'accélérer l'analyse. Afin que le pilotage soit efficace, il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en adéquation avec le délai de réactivité du processus.

Chapitre 3: La contribution du Tableau de Bord à la prise de décision

Après avoir présenté le groupe KING PELAGIQUE, sa filiale ERG CONSERVE et définir la partie théorique de chaque concept dans les chapitres précédents. Donc dans ce dernier chapitre, nous essayons de faire une conception du Tableau de Bord pour notre cas la société ERG CONSERVE et savoir le rôle de ce Tableau de Bord dans la prise de décision d'ERG CONSERVE.





Section1 : L'élaboration du Tableau de Bord pour ERG CONSERVE

Le déroulement de mon stage s'est fait au sein du service contrôle de gestion, j'étais amené à réaliser un tableau de bord qui doit contenir des indicateurs sur lesquels la direction de support pourra se baser par la suite pour avoir une vision globale de l'apport de la direction au sein de l'ERG CONSERVE.

Pour bien structuré le travail à réaliser et pour aboutir à de bons résultats nous avons choisi d'agir selon des étapes bien définies et échelonnés en accord avec le tuteur.

Etapes suivis pour la réalisation :

1. Approfondissement des connaissances sur la notion de tableau de bord : Cette étape coïncidait avec le début de notre stage, après la lecture de quelques rapport représentatifs sur la société (son historique, ses missions, sa présentation) et après définition du thème à adopter et aussi des différentes tâches à effectués, nous étions amenés en premier lieu à effectuer des recherches pour bien cernés les différentes définitions du tableau de bord, ces objectifs, son apport général pour une société…

A la lumière des données récoltés, nous étions amenés à réaliser une présentation interne sur l'importance du tableau de bord, sa structure ses bienfaits pour un organisme…

2. Déclinaison des objectifs globaux de la société aux objectifs de la direction : Après avoir bien cerné le thème de tableau de bord et après pris connaissances des apports de la direction à travers ces différents départements, la troisième étape n'était plus théorique, nous devions essayer de décliner des objectifs de la direction sur la base de la vision globale de la société (tout objectif doit être en accord avec la vision globale que la société a mis en place).

La vision de la société se découpe en 3 axes généraux :

Relation de confiance et proximité avec les clients

Une valeur ajoutée « métiers » reconnue de tous

Le professionnalisme et l'engagement au service de la performance.

A la lumière des donnés récoltés et sur la base de ces trois axes de vision, nous avons pu énumérer différents objectifs, dont un bon nombre sera traduit en indicateurs pour permettre la mise en place d'un tableau de bord significatif.

Enumération des différents objectifs selon l'axe de vision :

Relation de confiance et proximité avec les clients :

- Avoir des fournisseurs performants (Noter la performance de chaque fournisseur);
- Réduire le temps de traitement des commandes.
- Mieux respecter les délais de livraison (une bonne gestion de stock);
- Améliorer la satisfaction des clients
- Améliorer la réactivité des interventions.
- Amélioration de la sécurité (chantiers, réseaux…);

Valeur ajoutée « métiers » reconnue par tous :

- Améliorer la qualité des travaux conduits;
- Développer l'information des clients
- Améliorer la réactivité en termes de maintenance;
- Diminuer le nombre de ruptures de stock
- Ce doté des dernières technologies (Réduction du temps, réduction des pannes, meilleure qualité).
- Améliorer la qualité de la prévention et sécurité sur les chantiers et les réseaux.

Professionnalisme et l’engagement au service de la performance :

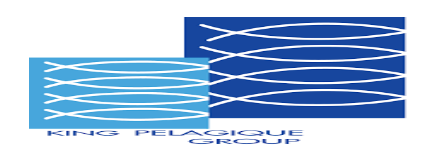
- Optimiser l’efficacité du management (décentralisation);
- Améliorer la gestion de la maintenance préventive
- Suivi du budget d'exploitation
- Respect des différentes normes (sécurité, environnement…);
- Meilleure qualité du contrôle interne et d’audit (respect du planning des recommandations).

Après énumérations des objectifs nous devions réaliser une présentation eninterne pour expliquer la base du choix et aussi la relation de chacun des objectifs avec la vision de la société.

3. Présentation des indicateurs en se basant sur les objectifs trouvés : Après validation de la deuxième étape, la nouvelle tâche était de choisir des objectifs de chaque axe et les traduire en indicateurs et serviront de base pour le tableau de bord. Pour cette étape il était important de bien délimiter les objectifs choisis pour les traduire en indicateurs significatifs avec des formules.

Tableau 8: Etablissement des indicateurs selon l’objectif choisi :

0bjectif	Indicateur
Augmenter le nombre de fournisseurs performants	Note moyenne d'évaluation des fournisseurs
Mieux respecter lesdélais de livraison	Taux de commandes livréshors délai
Réduire le temps de traitement des commandes	Délai moyen de traitement de commandes signées.
Améliorer la satisfactiondes clients	Taux de satisfaction des réclamations
Améliorer la réactivitédes interventions.	Temps moyen de réactivité pour l'intervention





Développer l'information des clients	Délai moyen de prise en charge des réclamationsclients
Améliorer la sécurité et la sûreté des chantiers	Nombre d'incidents enregistrés liés à la sécurité sur les chantiers
	Nombre de visite de sécurité
Diminuer le nombre de ruptures de stock	Nombre de ruptures
Ce doté des dernièrestechnologies	Renouvèlement des machines utilisées
Améliorer la gestion de la maintenance préventive	Taux de respect des Plannings d'entretienpréventif
Suivi du budgetd'exploitation	Le cout de production et les marges réalisés
Meilleure qualité du contrôle interne	Taux de respect du planning des recommandations
Respect des normes prévues par les certifications et recommandations	Taux de respect des normes

Source : Elaborer par nous-même.

Les résultats ont été présentés une nouvelle fois au tuteur pour voir la concordance entre l'objectif choisi et l'indicateur établit.

4. Présentation finale du tableau de bord regroupant (l'axe de vision, l'objectif à atteindre, l'indicateur, la formule)

a)Le Tableau de Bord :





Tableau 9: **Essaye de conception du tableau de bord pour ERG CONSERVE**

Tableau de Bord			
Axe de la vision	**Objectif**	**Indicateur**	**La formule**
Une relation de confiance et de proximité avec les clients	Augmenter le nombre de fournisseurs performants	Note moyenne d'évaluation des fournisseurs	Somme des notes / Nombre des fournisseurs évalués
	Mieux respecter les délais de livraison	Taux de commandes livrés hors délai	Nombre de commandes livrés hors délai/ nombre de commandes livrés
	Réduire le temps de traitement des commandes	Délai moyen de traitement de commandes signées	Date de signature du marché – Date de réception de la demande
	Améliorer la satisfaction des clients	Taux de satisfaction des réclamations	Nombre de réclamations satisfaites / Nombre de réclamations reçues
	Améliorer la réactivité des interventions	Temps moyen de réactivité pour l'intervention	Heure de début d'intervention – Heure de réception de la demande
Valeur ajoutée (métiers) reconnue par tous	Développer l'information des clients	Délai moyen de prise en charge des clients	Somme (date de prise en charge-date arrivée du réclamation)/ nombre total des réclamations
	Améliorer la sécurité et la sûreté des chantiers	Nombre d'incidents enregistrés liés à la sécurité sur les chantiers	Nombre d'incidents enregistrés liés à la sécurité sur les chantiers
		Nombre de visite de sécurité	Nombre de visites effectués

	Diminuer le nombre de rupture de stock	Nombre de ruptures	Nombre de ruptures dans le mois
	Ce doté des dernières technologies	Renouvèlement de machines utilisées	Nombre des nouvelles machines acquises annuellement
Professionnalisme et engagement au service de la performance :	Améliorer la gestion de la maintenance préventive	Taux de respect des plannings d'entretien préventif	Nombre de travaux réalisés/ nombre de travaux planifiés
	Suivi du budget d'exploitation	Montant des travaux engagés	Montant engagé
	Meilleure qualité du contrôle interne	Taux de respect du planning des recommandations	Nombre de recommandations respectés/Nombre total des recommandations
	Respect des normes prévues par les certifications et recommandations	Taux de respect des normes	Nombre des normes respectés/nombre des normes imposés

Source : Elaborer par nous-même.

b) Explication du choix des indicateurs et formules :

Augmenter les fournisseurs performants : Permettra à la société de ce basé sur des fournisseurs fiables, cela va se répercuter sur l'ensemble des activités de la société et ainsi sur l'image véhiculer. Pour cela le calcul se fera sur la base d'une note délivrer à chaque fournisseur pour évaluer son rendement, en termes de (travail effectué, livraison des matériaux…), la formule sera (somme des notes/fournisseurs évalués) pour voir la note moyenne des fournisseurs de l'entreprise. Et pour calculer la note de chaque fournisseur la société ERG CONSERVE se base sur la qualité des produits ou services, la garantie, le délai de livraison, la réputation et le prix.





Mieux respecter les délais de livraison : le respect des délais permettra d'établir une confiance avec les clients de la société et ainsi les fidéliser. Le taux de commandes livrés hors délais sera un bon indicateur et permettra de voir la réactivité de l'entreprise et son respect des délais. La formule sera (Nombre de commandes livrés hors délai/nombre de commandes livrés).

Réduire le temps de traitement des commandes : le traitement rapide et efficace des marchés permettra à l'entreprise une meilleure réactivité. Pour cela il faudrait calculer le délai moyen de traitements des marchés (Date de signature du marché - Date de réception de la demande).

Améliorer la satisfaction des clients : la satisfaction des clients un outil majeur pour créer un climat de confiance mutuel avec les clients. Il faudra donc calculer le taux de satisfaction des réclamations (Nombre de réclamations satisfaites/Nombre de réclamations reçues).

Améliorer la réactivité des interventions : les interventions rapides permettent à la société d'être proche de ces clients. Pour cela il faudra calculer le temps moyen de réactivité pour l'intervention : (Heure de début d'intervention-Heure de réception de la demande).

Développer l'information des clients : la bonne gestion à temps des réclamations clients est un atout que la société doit développer, il faut donc connaitre le délai moyen de prise en charge des réclamations (somme (date de prise en charge-date arrivée réclamation)/nombre total des réclamations).

Améliorer la sécurité et la sûreté des chantiers : avec une meilleure sécurité sur les chantiers, les travailleurs seront plus aptes à améliorer leur rendement, et créera de la valeur ajoutée pour l'entreprise. En peut découper cet objectif en 2 indicateurs :

- Nombre d'incidents enregistrés liés à la sécurité sur les chantiers
- Nombre de visite de sécurité

Diminuer le nombre de ruptures de stock : la rupture de stock peut retarder la société et réduit sa réactivité, c'est pour cela qu'il est important de bien suivre les stocks. Il faut donc connaitre le nombre de ruptures par mois.

Ce doté des dernières technologies : les dernières technologies permettront à la société un gain en termes de temps, réduction des pannes et aussi une meilleure qualité des travaux. Cela passe par le renouvèlement des machines utilisées annuellement.

Améliorer la gestion de la maintenance préventive : mieux vaut prévenir que guérir, un bon planning de travaux d'entretiens permettra une meilleure prévention et une réduction des accidents de travail. Il faut donc connaitre le taux de respect des plannings d'entretien, avec comme formule (Nombre de travaux réalisés/nombre de travaux planifiés).

Suivi du budget d'exploitation : un bon suivi du budget nécessaire permettra un respect du budget alloué et réduira les dépassements. Il faut donc connaitre le cout de production et les marges réalisés de chaque mois ainsi que les écarts afin de mettre en place des actions correctifs. Et pour le faire le contrôleur de gestion d'ERG compte sur L'étude du prix de vente, le coût de production, le cahier de charges des commandes: prendre une idée sur la production pour voir au on peut intervenir: L'augmentation du prix de vente, changer la cible.

Meilleure qualité du contrôle interne : elle passe par un respect du planning des recommandations faites, ce qui permettra une amélioration de l'activité. Il est donc important de connaitre le taux de respect du planning des recommandations (Nombre de recommandations respectées/Nombre total des recommandations).

Respect des normes prévues par les certifications et recommandations : le respect des différentes normes est important pour montrer le professionnalisme de la société et son engagement, cela passe par le suivi du taux de respect des normes avec comme formule : (Nombre des normes respectés/nombre des normes imposés).

Section2 : Le rôle du Tableau de Bord dans la prise de décision du ERG CONSERVE

A travers le Tableau de Bord les responsables de l'ERG CONSERVE peuvent:

- Soit continuer dans la même stratégie au bien la changer;
- Eliminer les fournisseurs qui ne respectent pas les délais, chercher d'autres plus performants;

- Choisir et concentrer sur des clients stratégiques (la cible) avec lesquels on peut réaliser des marges importants;
- Chercher les causes de toutes en pain, incident au bien les accidents enregistrés liés à la sécurité sur les chantiers de travail pour la mise en place des actions pour les éviter: augmenter les visites de sécurité;
- Connaître les causes des ruptures de stocks pour réagir d'une manière exacte: revoir les entités de commandes, le taux de rotation de stock, les délais de livraison des fournisseurs et le stock de sécurité ;
- Renouvèlement des machines utilisées ;
- Etudier les contraintes qui nous oblige à ne pas respecter les plannings des entretiens préventifs afin de trouver des solutions à savoir: l'augmentation d'effectif;
- La création d'une société pour la logistique afin d'éviter toute problème de transport;
- L'étude du prix de vente, le coût de production, le cahier de charges des commandes: prendre une idée sur la production pour voir au on peut intervenir: L'augmentation du prix de vente, changer la cible
- Pour la meilleure qualité du contrôle interne et respect des normes prévues par les certifications et recommandations nous devons former le personnel s'il y a un manque de connaissance si non le cas nous oblige à donner des sanctions.

Section3 : Travaux effectués et apports de stage :

Nous allons présenter les travaux effectués au sein du stage ainsi que les apports acquis de cette expérience professionnelle.

<u>Les travaux effectués :</u>

-La supervision d'inventaire de toute des articles (magasins) de la société l'ERG CONSERVE au 31/12 :

- Avant l'inventaire: établir le choix des équipes (queutage) et les informés ;

- Pendant l'inventaire : la supervision des équipes (l'encadrement) et le contrôle de toute sorte d'informations ;
- Après l'inventaire : la valorisation d'inventaire par la valorisation des stocks en valeur et l'établissement des rapports (déroulements des difficultés).

-L'établissement du budget (l'affectation des standards et les objectifs réalisés) ; cela permet de donner une vision prévisionnelle, aide à réaliser un objectif commun entre les gestionnaires et aussi la mise en œuvre d'un objectif global par le président.

-Le suivi journalière de la production : la gestion des mouvements du stock et la détecte des écarts entres les prévisions et les réalisations et mettre en œuvre des actions correctives ;

-Etablir les reporting journalière hebdomadaires ;

-Etablir la rentabilité de la production du chaque mois et les ventes de ce mois ;

-La participation dans l'établissement du bilan de l'année (aide le service de la comptabilité) ;

-Le suivi du budget de chaque département à savoir de la maintenance, d'hygiène…

-Refaire le budget de la société.

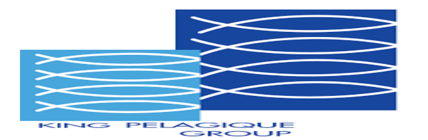
<u>Outils et logiciels utilisés :</u>

Pour la saisie de toutes opérations la société ERG CONSERVE adopte le SAP comme moyen qui conduit à la réalisation de toute tache informatique :

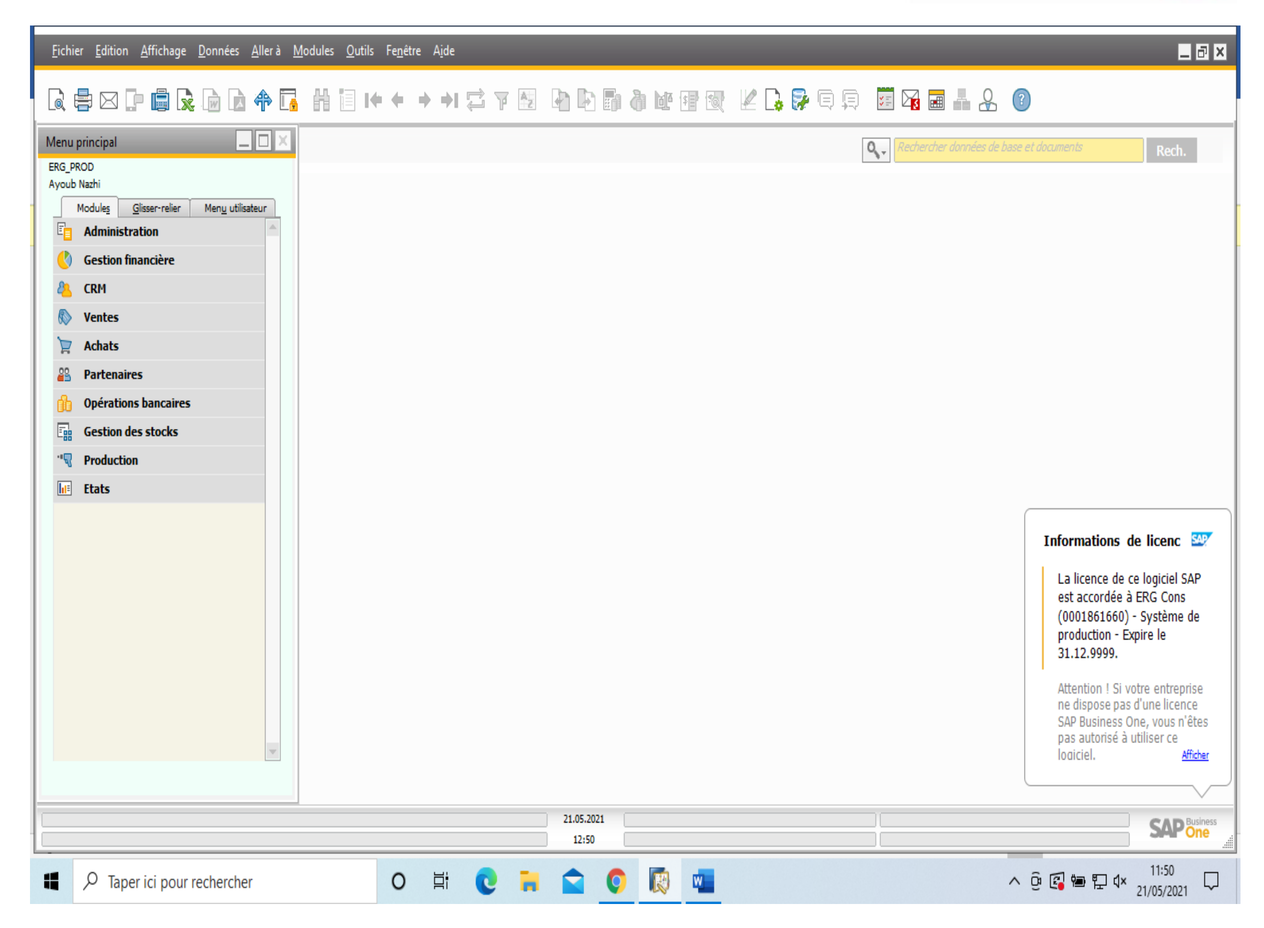
SAP : SAP est un progiciel fournissant une seule version de la vérité qui est utilisée par différentes fonctions métier. Ce progiciel permet de mieux gérer les processus de gestion complexes impliquant plusieurs services, et cela permet aux employés d'accéder aux informations de l'entreprise auxquelles ils ont l'autorisation d'y accéder.

Par exemple : <u>Comptabilisation des encaissements sur S.A.P</u>

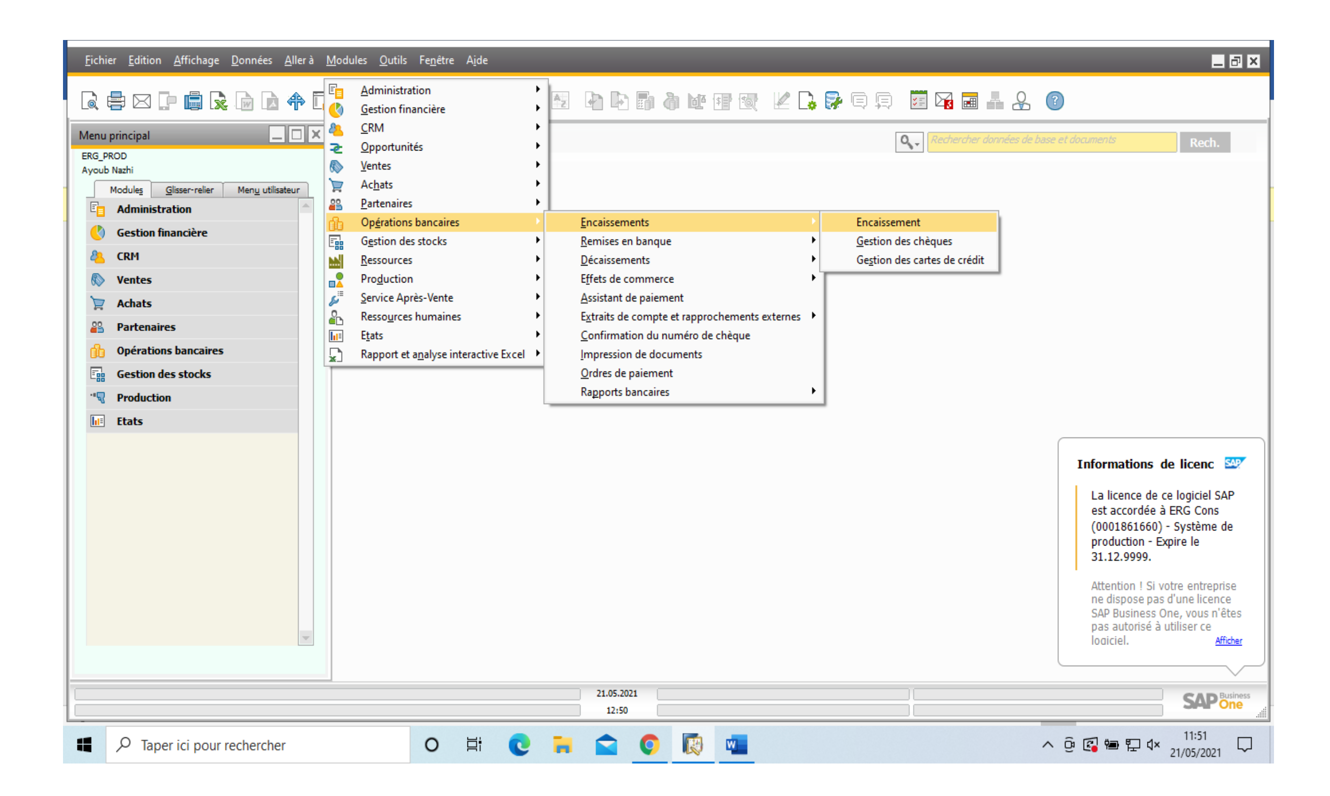
1. Pour comptabiliser les encaissements, sur l'interface du progiciel SAP, on clique tout



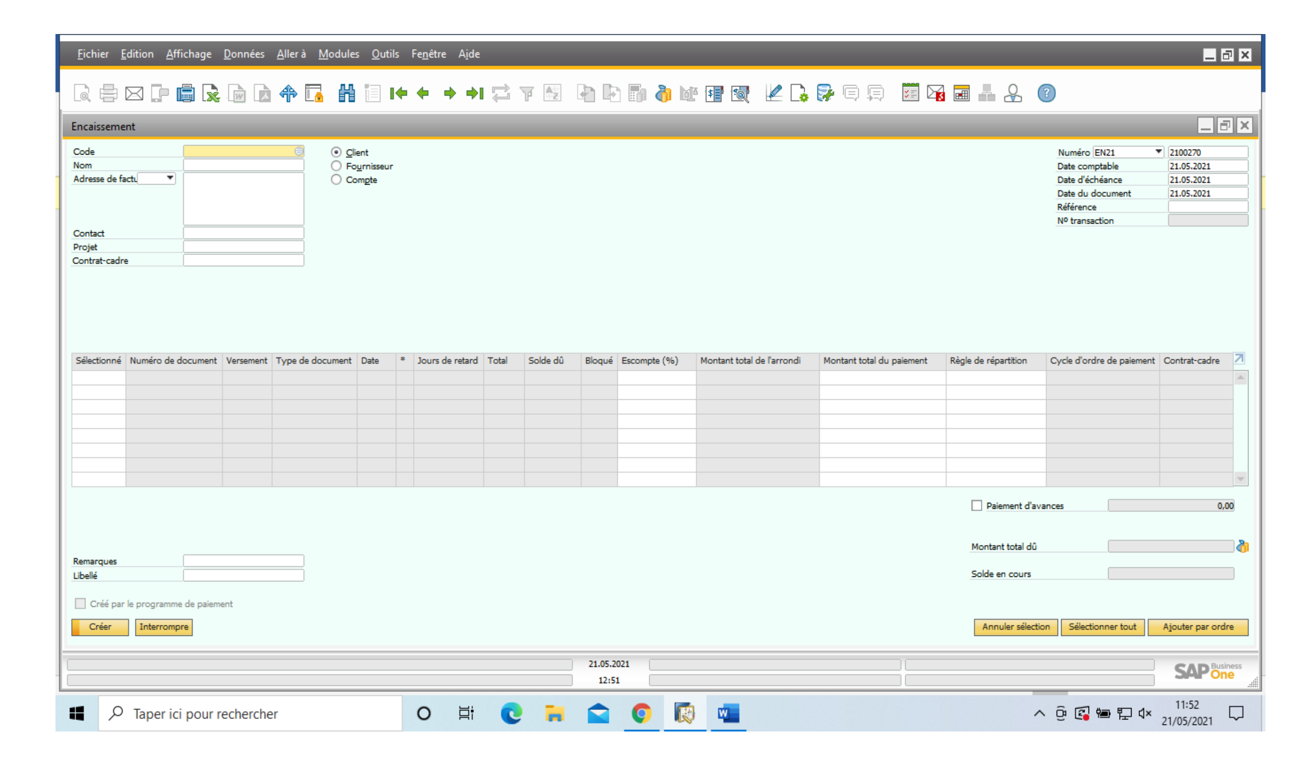




2. Après avoir cliqué sur modules, on clique sur opérations bancaires, encaissement, encaissement.



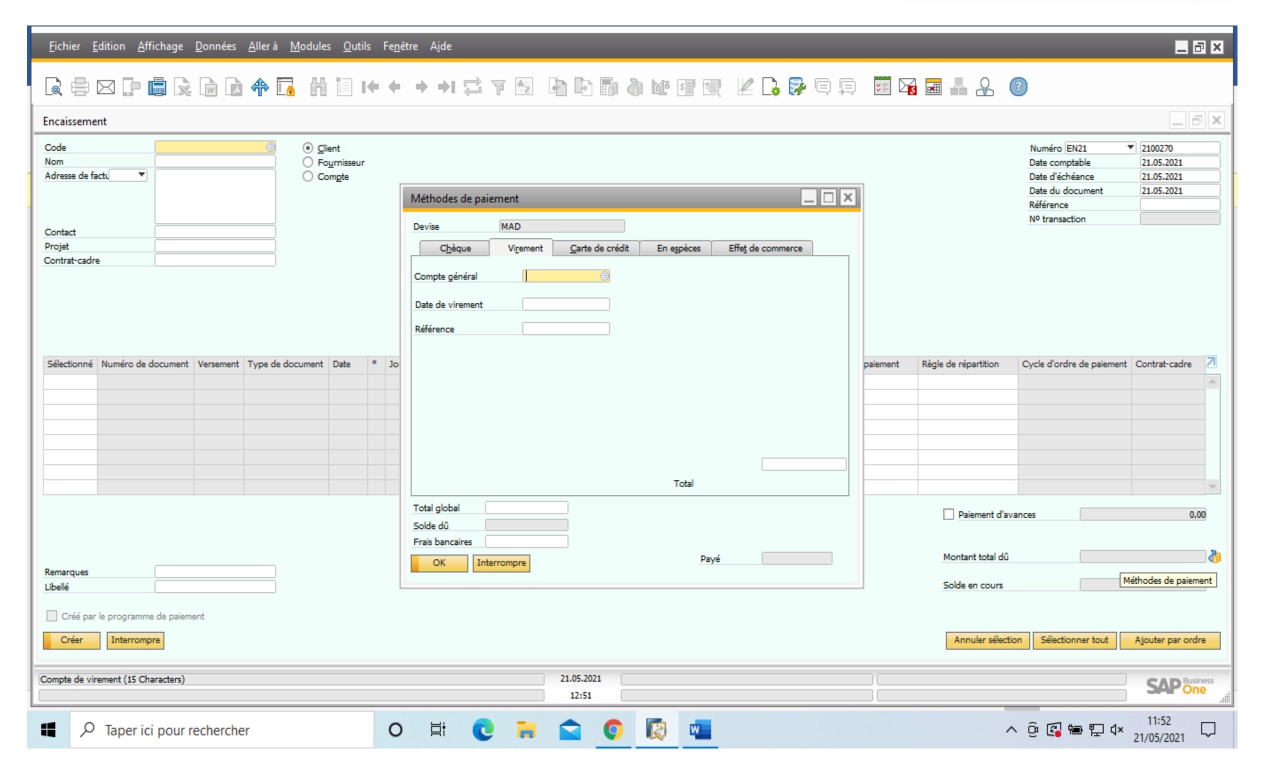
3. La troisième étape consiste à sélectionner « client », puis entrer le nom du client, la date comptable et celle d'échéance et on clique sur le montant total dû



4.Après avoir cliqué sur «montant total dû», une petite fenêtre appelée «méthodes de paiement» s'affiche, on fait entrer la devise étrangère, puis dans virement, on fait entrer le compte général qui est généralement celui de la banque : « 5141 », la date de virement, la référence et on copie le cours de change à partir du tableau Excel des rapatriements, ensuite, on fait entrer le montant en devise dans « Total », puis on vérifie dans « Total global » si le montant en DH affiché est le même que celui dans le relevé bancaire, si oui on appuie sur ok, dans « remarque », on mentionne de quoi il s'agit : (règlement de facture N° ou Avance etc.), et finalement on clique sur créer.





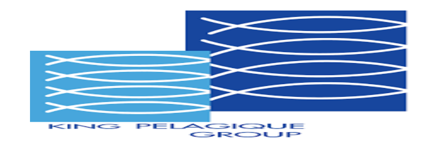


Apport de stage :

Cette expérience professionnelle m'a permis de tirer des apports qui sont regroupés autour de deux idées principales : les compétences acquises, car ce stage m'a permis d'approfondir mes acquis académiques en Contrôle de Gestion et de les concrétiser, comme il m'a permis d'avoir une bonne connaissance des métiers et du fonctionnement du groupe King Pélagique, ainsi il m'a fait gagner davantage de la confiance en moi grâce à la reconnaissance de mon travail par mon encadrant professionnel, comme j'ai appris à travailler en équipe ce qui m'a permis de pratiquer l'écoute active et de renforcer mes compétences en communication, finalement, j'ai appris à se comporter de façon professionnelle en s'adaptant à la culture du groupe.

ET les difficultés rencontrées sont ; le manque de cohésion entre les collaborateurs : les employés doivent circuler l'information avec l'ensemble de la direction ; un département qui communique est souvent structuré de façon à ce que tous les services coordonnent les informations entre eux. Le respect de la confidentialité de la société, les informations sont limitées.

Finalement, il est important de déclarer que la phase la plus importante d'un stage est celle où le stagiaire approfondit ses connaissances, améliore ses compétences, enrichit son savoir, son savoir-faire et son savoir être et réfléchit sur son comportement en situation réel.





Conclusion générale

Le stage est un exercice professionnel qui permet au stagiaire de confirmer sa formation théorique d'une part, d'autre part de se familiariser avec l'aspect réel des divers problèmes et y réagir efficacement.

Au cours de ce stage, j'ai pu comprendre certaines réalités relatives au contact avec le monde professionnel. Ces réalités font appel non seulement aux connaissances acquises lors des études, mais aussi à un certain savoir, savoir-faire et savoir être.

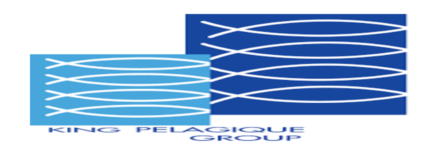
En effet, cette phase transitoire entre le monde des études et celui du travail a été une expérience très enrichissante qui sera pour moi une référence d'une intrusion dans le monde du travail.

Par conséquent, j'ai constaté que la bonne conduite des traitements comptables et l'honnêteté dans le travail sont des atouts nécessaires.

Durant mon stage, j'ai travaillé sur le thème « Tableau de bord, outil de prise de décision : essai de conception au sein de la société ERG CONSERVE», d'où en découle le questionnement suivant « C'est quoi un tableau de bord ? Comment peut l'élaborer ? Comment contribue-t-il à la prise de décision ? », Nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement principal tout au long du chapitre 1 et 2.

En effet le tableau de bord peut être perçue comme un moyen qui conduit à la performance de l'entreprise, basé sur un double intérêt : l'efficacité (lorsque les objectifs traces sont atteints) et l'efficience (lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens pour remplir sa mission). Le contrôleur de gestion utilise divers outils pour prendre les bons décisions ; tels que le Tableau de bord qui est un outil qui répond aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financiers, quantitatives que qualitatives. Suite à ces considérations il y a donc bien des raisons de consacrer une attention particulière au tableau de bord car il occupe une place primordiale dans la vie des entreprises. C'est un moyen efficace d'avoir une vue en temps réel ou différé des enjeux de son activité. L'agrégation de données clés permet de gagner en efficacité et de prendre de meilleures décisions, comme notre cas la société ERG CONSERVE.

Finalement, mon stage s'est déroulé dans de bonnes conditions grâce à tous ceux qui m'ont aidée et qui m'ont prise en charge.





Bibliographie/Webographie

- GERVAIS M, « contrôle de gestion », 7ème édition Economica, Paris, 2000, p 275.
- Alazard C et Sépari S, «contrôle de gestion, manuel et applications», 5éme édition, 1DUNOD, Paris, p 275
- Module 03-eçon 02 : Les différents budgets, Bernard Auge-Alexandre Vernhet
- Alazard C et Sépari S, «contrôle de gestion, manuel et applications», 5éme édition, DUNOD, Paris, 2001, p 275.
- Béatrice et Grandguillot F, « l'essentiel du contrôle de gestion », 4ème éd, lextenso, Paris, 2009, p 18
- B.Doriah, C.Goujet, 2007, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3éd Dunod, Paris
- B.Doriah, C.Goujet, 2007, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3éd Dunod, Paris
- Dorith. B, Lozato. M, et ALL « comptabilité et gestion des organisations », 6emeEdition, Dunod, Paris, 2008, P318.
- Langlois L, Bonnier C, Bringer M, contrôle de gestion, 2004
- MACHESNAY, « économie d'entreprise », édition EYROLLES, Paris 1991, p 38.
- J.Consulting, « Outils et techniques de contrôle de gestion», décembre 1986,p.12
- Contrôle de gestion bancaire et financier : clé pour la compétitivité. De Michel ROUACH et Gérard NAULLEU . Revue Banque 1990
- Mutation du contrôle de gestion De Philippe BARON et Daniel CORFMAT , Ed d'organisation 2000
- Comment construire un tableau de bord : Les objectifs et les méthodes d'élaboration. De jean Richard SULZER . Dunod 1983
- Indicateurs et tableaux de bord

- Contrôle de gestion D'Abdelhafid AMAZIRH . Paris clé 1978

- Principes et mise en place du tableau de bord de gestion De Jacques de GUERNEY , Paris Masson 1984

- Guide du Système de Management ERG CONSERVE, document interne

- Alain FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers ». 2006.

- Thierry NOBRE, « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME »

- http://www.nodesway.com , « Tableau de bord de gestion »

- http://www.enviedentreprendre.com , « L'exercice du contrôle dans l'entreprise »

- http://www.paca.inserm.fr , « Contrôle interne et contrôle de gestion »

- http://smartcampaign.nonprofitsoapbox.com/storage/documents/accion-_meilleures-pratiques-dans-les-stratc3a9gies-de-recouvrement_.pdf

- https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522446/document

- https://agicap.com/fr/article/kpi-indicateurs-performance-recouvrement/#:~:text=Diff%C3%A9rents%20indicateurs%20de%20performance%20existent,en%20lien%20avec%20votre%20tr%C3%A9sorerie.

- https://www.lecfomasque.com/4-avantages-delaborer-des-budgets-en-entreprise-1-de-2/, Le CFO MASQUE, 4 avantages d'élaborer des budgets en entreprise (1 de 2), Sophie Marchand,le 18 septembre 2011.

- https://www.lecfomasque.com/4-avantages-delaborer-des-budgets-en-entreprise-2-de-2/, Le CFO MASQUE, 4 avantages d'élaborer des budgets en entreprise (1 de 2), Sophie Marchand,le 28 septembre 2011.

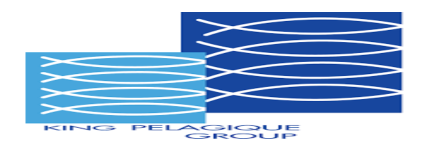




Table des matières :